

### El desarrollo organizativo del Partido Acción Nacional

Reveles Vázquez, Francisco

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Reveles Vázquez, F. (1994). El desarrollo organizativo del Partido Acción Nacional. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 39(156), 101-126. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1994.156.49953>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

---

# **El desarrollo organizativo del Partido Acción Nacional**

**Francisco Reveles  
Vázquez**

## **Introducción**

**L**os partidos políticos en México han sido poco estudiados a partir de sus características organizativas. Más bien los análisis se han centrado en la ideología o en la historia de los mismos. Por lo general se deja de lado la cuestión estrictamente organizativa y, por supuesto, la lucha por el poder interno, es decir, los conflictos entre las fracciones que los componen y mediante los cuales se define la orientación del mismo partido como organización política.

Este trabajo tiene como objeto de estudio el Partido Acción Nacional (PAN), el partido de oposición de más larga trayectoria en el sistema electoral mexicano (superado solamente por el extinto Partido Comunista, (PCM). A pesar de la existencia de un sistema de partido hegemónico en el país, Acción Nacional se mantiene presente en los procesos electorales desde 1939. En algunas ocasiones ha sido auténtica fuerza de oposición y es la más consolidada de las opciones electorales de la denominada derecha. Según datos oficiales, actualmente es la segunda fuerza electoral del país y de hecho gobierna tres entidades federativas.

---

Acción Nacional se fundó en 1939. El liderazgo de Manuel Gómez Morín y la construcción del partido por un núcleo central, son los rasgos más destacados de su génesis. Después de poco más de tres décadas, en las cuales experimentó dos intentos de institucionalización organizativa, sufrió una crisis que provocó una especie de refundación de la organización. En la década de los ochenta fue actor fundamental en los procesos de transformación político-electoral, ya fuese como una verdadera fuerza opositora (que puso en práctica acciones inéditas en la tradición política de nuestro país) o como oposición moderada y responsable, e incluso como partido gobernante en algunos estados en los años más recientes.

A finales de la década pasada, Acción Nacional manifestó rasgos de un fuerte proceso de institucionalización organizativa, en el sentido de atender los aspectos nodales de su organización, a saber: una burocracia ejecutiva fuerte, medios de comunicación funcionales (en los niveles interno y externo), fuentes de financiamiento regulares y múltiples, estructura territorial estable y liderazgo legítimo, reconocido en los estatutos de la organización.

Sin embargo, después de las elecciones de 1988, el PAN adoptó una posición sustancialmente diferente a la que había sostenido durante la mayor parte de la década pasada. La concertación con el Poder Ejecutivo Federal constituyó en un principio una estrategia de dominio del entorno político, pero más tarde se manifestó como una forma de adaptación a dicho entorno.

La actuación del partido en algunos procesos locales de elección de gobernantes y el papel desempeñado en las modificaciones constitucionales en materia electoral y en la nueva legislación electoral (tanto en 1990 como en 1993), fueron acontecimientos que influyeron sobremanera en la dinámica interna.

A raíz de la agudización de las diferencias internas, una fracción (conocida como "forista") quedó al margen de la coalición dominante. Más tarde optó por abandonar el partido, cuestionando a la dirigencia nacional por sus posiciones progobiernistas y por la falta de democracia interna. El grado de institucionalización que el partido parece haber alcanzado, impidió que esa división tuviera repercusiones de fondo. Sin embargo, las disputas entre las fracciones, y en particular la reciente escisión, pueden alterar la dinámica de la institucionalización en el largo plazo.

En este trabajo se presentan las características de la fundación y de la institucionalización del PAN.<sup>1</sup> Un fenómeno sobresaliente en este análisis es la influencia determinante del gobierno en la dinámica particular de Acción Nacional, así como en la definición del sistema de partidos. Posiblemente ésta sea una singularidad propia de los partidos en sistemas no competitivos. En uno de partido hegemónico como el nuestro, las opciones electorales pueden afectarse seriamente por el tipo de relaciones existentes respecto al partido gobernante, y por las que se establezcan con el gobierno. Además, una legislación parcial o la presencia de partidos aliados al gobierno que simulan ser de oposición pueden alterar también los procesos organizativos. Como se podrá apreciar más adelante, es necesario considerar esta influencia del "entorno" político en algunos de los momentos claves de la vida de Acción Nacional.<sup>2</sup>

## I. La fundación (1939-1956)

El proceso de fundación<sup>3</sup> de Acción Nacional está definido básicamente por la presencia de un liderazgo de legitimación interna, que recayó en Manuel Gómez Morín. El principal fundador panista era un destacado intelectual que, entre las diversas actividades que realizó en los gobiernos posrevolucionarios, tuvo una participación

---

<sup>1</sup> Este artículo es una síntesis de una parte de la investigación desarrollada en Francisco Reveles Vázquez, *Sistema organizativo y fracciones internas del Partido Acción Nacional (1939-1990)*, México, tesis de maestría en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1993, 218 pp.

<sup>2</sup> Para la elaboración de este texto se tomaron como base teórica los planteamientos sobre el sistema organizativo de los partidos planteados en Angelo Panebianco, *Modelos de partido*, Madrid, Alianza Universidad, 1990, 512 pp.

<sup>3</sup> Panebianco apunta que la fundación de un partido afecta en forma decisiva su desarrollo posterior. Este autor señala tres criterios para definir el "modelo originario". El primero es la forma de integración territorial, que puede ser con base en un núcleo central que "penetra" en determinado territorio, o mediante la colaboración de grupos que construyen la organización en diferentes zonas del territorio. El segundo criterio para identificar el tipo de fundación es la fuente de legitimación del liderazgo partidista, que o bien depende de una institución "patrocinadora", es decir, externa al partido, o bien es el resultado de la misma dinámica interna. Finalmente, también hay que reparar en la existencia o la ausencia de un liderazgo carismático que es susceptible de resultar esencial en el proceso de génesis organizativa, Angelo Panebianco, *idem*, pp. 110-113.

---

determinante en la elaboración del proyecto financiero para la constitución del Banco de México. También fue rector de la Universidad Nacional y asesor financiero del Poder Ejecutivo hasta 1935. Gómez Morín colaboró en la campaña de Vasconcelos por la presidencia de la República en 1929.<sup>4</sup>

El distanciamiento de este intelectual de la burocracia política revolucionaria se acentuó en el cardenismo. Como es conocido, a finales del sexenio 1934-1940, la política estatal generó una fuerte inconformidad entre los sectores conservadores de la sociedad y un activismo político pronunciado por parte de diversos grupos de derecha. En este contexto nació el PAN.

Varias fuentes panistas indican que Gómez Morín jugó un papel protagónico en la gestación del partido.<sup>5</sup> Al parecer, fue iniciativa suya la conformación de un órgano preliminar (el Comité Organizador) a principios de 1939. Dicho órgano trabajó bajo su dirección. Los documentos fundamentales (tanto los estatutarios como los doctrinarios) experimentaron, en gran medida, la influencia de las ideas de este fundador. Su gran ascendiente sobre la organización se expresó en su permanencia, por un periodo de diez años, como jefe nacional. Su prolongado periodo como dirigente, la beligerancia contra el gobierno y más aún la gran influencia que tuvo en los siguientes años dentro de la organización, son signos de un liderazgo muy fuerte y legitimado dentro del propio partido.

Acción Nacional se construyó por penetración territorial. Si bien varios integrantes del núcleo de personalidades reunidas en la génesis panista organizaron comités en sus respectivos estados, las directrices políticas se definían desde el centro. Los órganos reales de poder más relevantes desde entonces fueron el Comité Directivo Nacional y, por supuesto, la jefatura nacional. Además, un órgano que permitió la negociación y el diálogo entre dirigentes medios y el núcleo central en posteriores coyunturas fue el Consejo Nacional. En él, las fracciones integrantes establecieron acuerdos que sin

<sup>4</sup> James Wilkie y Edna Monzón, *México visto en el siglo XX*, México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 1969, p. 157. Además, CEDISPAN, *Prontuario*, mimeo, s.p.

<sup>5</sup> Luis Calderón Vega, *Memorias*, México, Jus, vol. I, p. 156.

muchos problemas pudo llevar a cabo el líder nacional, Manuel Gómez Morín.

Los panistas católicos conformaron uno de los grupos presentes en la génesis. Destacados militantes o dirigentes de organizaciones católicas como la Asociación Católica de la Juventud Mexicana (ACJM) o de la Acción Católica Mexicana (ACM) colaboraron en esta etapa. A pesar de ello y debido a la presencia de la poderosa y por entonces recién creada Unión Nacional Sinarquista (UNS), Acción Nacional no se manifestó abiertamente como partido católico. En esto contribuyó también la negativa experiencia del conflicto religioso entre la Iglesia y el Estado en los años veinte ("la cristiada"). No obstante, la influencia ideológica del catolicismo está presente en sus principios y en su discurso.<sup>6</sup>

En el plano interno, la definición no confesional que tomó el partido desde su origen pareció ser fruto de las posiciones de Gómez Morín al respecto. La presencia de Efraín González Luna como el dirigente más importante de la fracción católica permitió que este grupo se mantuviera presente y tratara de arraigarse en el mediano plazo, buscando el control de los espacios de poder y, de este modo, contar con una presencia sobresaliente en la coalición dominante.<sup>7</sup>

Varios de los primeros panistas tenían nexos con cierto sector empresarial. Casos ejemplares son los de González Luna y Gómez Morín. Para entender esta relación PAN-empresarios es preciso reparar en el hecho de que en la segunda mitad del sexenio cardenista se experimentó la aparición de una gran cantidad de organizaciones y partidos de derecha. La mayoría se nucleó en torno de la can-

---

<sup>6</sup> Cfr. Los principios originales en PAN, *Así nació Acción Nacional*, México, EPESSA, 1991, pp. 73-88. Sobre la ideología panista cfr. Donald J. Mabry, *Acción Nacional: the institutionalization of an opposition party*, Nueva York, Siracuse University, 1970, p. 53 y ss., y Antonio Delhumeau (coord.), *México: realidad política de sus partidos*, México, IMEP, 1970, pp. 168-174.

<sup>7</sup> Por coalición dominante se entiende el conjunto de líderes que toman las decisiones y que ocupan los espacios de poder o "zonas de incertidumbre" de un partido. De acuerdo con Panebianco, dichas zonas son: a) Capacidad y experiencia de ciertos miembros para puestos de alto nivel; b) Relaciones externas; c) Comunicación interna; d) Definición y utilización de las normas estatutarias; e) Finanzas y f) Reclutamiento de nuevos miembros o de cuadros dirigentes. El autor apunta también que la coalición puede estar integrada por: a) Dirigentes del partido; b) Grupo parlamentario o militantes con cargos en el gobierno; c) Dirigentes intermedios o locales; d) Dirigentes de una institución patrocinadora (Panebianco, *op. cit.*, pp. 83-89).

---

didatura del general Juan Andrew Almazán, quien recibió abiertamente el respaldo de los empresarios de Monterrey.<sup>8</sup>

En ese entonces, el apoyo de la iniciativa privada a diversas agrupaciones políticas era un fenómeno común.<sup>9</sup> Acción Nacional no fue ni la única ni la más importante de las organizaciones que fueron subsidiadas por los empresarios. Aunque hubo coincidencias ideológicas notables entre este partido y los empresarios del norte del país, sus relaciones se enfriaron en los siguientes años. En la medida en que los gobiernos posteriores al cardenismo alteraron sustancialmente sus políticas, el sector privado en general comenzó a modificar su actitud beligerante respecto a la burocracia gobernante.<sup>10</sup> En contraste con esta actitud empresarial, el PAN conservó sus posiciones antigobiernistas y sus agudas críticas a las instituciones del sistema político en general.

### *El predominio del liderazgo personalizado*

La jefatura nacional contó con un amplio margen de acción en sus primeros años. Con base en ello, tanto Gómez Morín como la coalición dominante determinaron su perfil doctrinario.

Desde sus inicios, el partido hizo una áspera crítica a las tendencias y acciones estatizantes de los gobiernos revolucionarios (e implícitamente al comunismo y al fascismo, nacionales o extranjeros). Precisamente cuestionó tanto la política económica como los métodos corporativos del sistema. En el plano electoral objetó la existencia del partido "oficial" y se manifestó en contra del pretendido "monopolio político" de la burocracia gobernante.

Estas posiciones muestran abiertamente el propósito panista de colocarse a la ofensiva en el escenario político de la época, con una tendencia manifiesta a rechazar el "sistema". Al mismo tiempo, estos planteamientos constituyeron los principios ideológicos del partido

<sup>8</sup> H. Campbell, *La derecha radical en México, 1929-1949*, México, SEP-Setentas, 1a. ed., 1976, pp. 120-121.

<sup>9</sup> *Idem*, p. 118; Luis Javier Garrido, *El Partido de la Revolución Institucionalizada*, México, SEP-Siglo XXI, 1986, p. 353, y Ariel José Contreras, *México, 1941: industrialización y crisis política*, México, Siglo XXI, 1983, p. 85.

<sup>10</sup> Ricardo Tirado, "La alianza con los empresarios", en Rafael Loyola (coord.), *Entre la guerra y la estabilidad política*, México, CNCA-Grijalbo, 1990, p. 220.

blanquiazul: la lucha contra el régimen autoritario, la revaloración del individuo y la consecución del bien común.

La militancia católica o por lo menos el hecho de que muchos “socios” del partido profesaran la religión católica, constituyó uno de los incentivos colectivos que cohesionaron la organización. De ahí la visión mesiánica sobre los objetivos a cumplir.<sup>11</sup> La participación en el PAN fue espontánea y se nutrió de algunas bases sinarquistas, además de algunos otros ciudadanos provenientes de agrupaciones católicas.

Los militantes centraron sus esfuerzos en el fortalecimiento de la organización como institución de adoctrinamiento cívico. Esto se tradujo tanto en la ausencia de cuestionamientos a la jefatura gómez-morinista como en el reducido número de candidatos que aparecieron para competir en los procesos electorales en el plano federal.

El proceso de génesis parecía encaminar al PAN hacia un proceso de institucionalización organizativa fuerte. Pero la presencia del peculiar liderazgo de Gómez Morín (aun durante la presidencia de Juan Gutiérrez Lascuráin, entre 1949 y 1956) y, sobre todo, la falta de integración y formación de cuadros dirigentes, impidieron una real institucionalización durante varias décadas. Como resultado de todas estas características, la organización tuvo un precario desarrollo electoral y una estructura interna poco homogénea en sus primeros años.

## **II. Los problemas de la institucionalización<sup>12</sup>**

En el periodo 1956-1969 el PAN experimentó dos tentativas de institucionalización que no lograron cristalizar. El partido había participado en los procesos electorales desde 1940, sin llegar a postular

<sup>11</sup> Antonio Delhumeau (coord.), *op. cit.*

<sup>12</sup> La institucionalización es la etapa de consolidación organizativa de un partido. El nivel alcanzado se aprecia tanto por “el grado de ‘autonomía’ respecto del ambiente”, es decir, del escenario político o económico en el cual actúa el partido, como por “el grado de sistematización, de interdependencia entre las distintas partes de la organización”. Los indicadores de una institucionalización fuerte son: 1. La presencia de una burocracia central fuerte; 2. La homogeneidad entre los órganos internos de un mismo plano; 3. Múltiples fuentes de financiamiento regulares; 4. Relación de predominio con otras organizaciones; 5. Congruencia entre los estatutos y la estructura de poder real (Panbianco, *op. cit.*, pp. 118-125).



---

candidatos en todos los distritos del país. Problemas tales como la salida de miembros del partido, la falta de recursos financieros y la heterogeneidad organizativa, trataron de resolverse durante las presidencias de Alfonso Ituarte Servín (1956-1959), José González Torres (1959-1962), Adolfo Christlieb Ibarrola (1962-1968) e Ignacio Limón Maurer (1968-1969). Los dos primeros con una estrategia distinta a la de quizás el más destacado de los líderes panistas de esa etapa, Christlieb Ibarrola.

El principal problema que los panistas tuvieron que enfrentar fue la legitimación de un nuevo liderazgo. Esta fue, de hecho, una cuestión no resuelta en los dos intentos de institucionalización previos a la crisis del partido.

### *El intento de institucionalización fuerte*

En la primera tentativa encontramos la presencia de nuevos miembros jóvenes, con una militancia católica sobresaliente y con prácticas y discursos marcadamente electoralistas. Los líderes de los años de mayor auge de esta fracción, a la que denominamos juvenil, tenían el antecedente de haber sido dirigentes católicos. Tanto Alfonso Ituarte Servín (1956-1959) como José González Torres (1959-1962) habían sido militantes y dirigentes de la ACJM y este último presidió la ACM poco antes de ser jefe nacional del PAN.<sup>13</sup>

A pesar de que la labor de instrucción cívica era la esencial desde la perspectiva de la mayoría de los fundadores de Acción Nacional, también desde su origen apareció la pretensión de hacer del partido una opción electoral real. A finales de los años cincuenta, esta perspectiva se afianzó y se manifestó abiertamente mediante la ejecución de verdaderas campañas de proselitismo electoral en los comicios presidenciales de 1958.

La campaña del candidato a la presidencia de la República, Luis H. Álvarez, se distinguió de las anteriores por un mayor activismo político, sustentado en la labor de los jóvenes del PAN, entre los que sobresalían Hugo Gutiérrez Vega y Manuel Rodríguez Lapuente. El discurso y las prácticas de estos panistas fueron más antigobiernistas

<sup>13</sup> CEDISPAN, *op. cit.*

que antaño. Esta actitud beligerante y la respuesta autoritaria del gobierno provocó actos de violencia en contra de los panistas.<sup>14</sup>

Después de la jornada electoral, el PAN rechazó públicamente el resultado de los comicios federales y se retiró del proceso. Incluso su representante ante la Comisión Federal Electoral abandonó los trabajos de esta instancia debido a las irregularidades y al clima de violencia que se habían presentado en la elección. Por si fuera poco, Acción Nacional también se negó a que sus diputados oficialmente electos asumieran los cargos, pues eso hubiera significado legitimar el fraude. De los seis diputados reconocidos, sólo dos respetaron el mandato de su partido (Felipe Gómezmont y Jaime Haro). El resto quedó al margen de la organización.

Este fue uno de los más fuertes enfrentamientos que han ocurrido entre el PAN y el gobierno. Una posición de esta naturaleza cobra importancia si la ubicamos en el contexto de férrea disciplina en el PRI y en la burocracia política, y si se repara en los diferentes mecanismos de negociación prevalecientes en aquel entonces. El rechazo a asumir los cargos de representación popular (aunque únicamente fueran dos) llamó la atención sobre la falta de legalidad de los comicios y sobre la ubicación de Acción Nacional en el esquema partidario. Con esto, el PAN se negó a ser partícipe del fraude y rechazó las reglas del juego, aunque todavía no estaba en condiciones de modificarlas.

La decisión de retiro del proceso electoral generó controversias en las filas panistas. La fracción juvenil estuvo en desacuerdo con esta posición. Finalmente había sido una decisión tomada por los órganos directivos, en los cuales predominaba la fracción liberal. Poco después de los comicios, los jóvenes consiguieron algunos espacios de poder: se constituyeron como sector dentro del partido y, en consecuencia, obtuvieron representación en el Consejo Nacional y en el CEN.<sup>15</sup> Además, tuvieron bajo su control el principal órgano de comunicación. En efecto, la dirección de *La nación* estaba a cargo de Alejandro Avilés, quien coincidía con los planteamientos de los dirigentes juveniles, a los cuales daba espacio permanentemente en las páginas de la revista.

<sup>14</sup> Luis Tercero Gallardo, "Un año de atentados contra el pueblo", en *La nación*, 14 de septiembre de 1958, p. 12.

<sup>15</sup> *La nación*, 21 de diciembre de 1956, p. 12.

---

Los jóvenes también llegaron a proponer cambios a los estatutos que, según su perspectiva, permitieran un mejor desempeño del partido en el plano electoral. Al mismo tiempo, trataron de reducir el peso de la presidencia nacional en la vida partidista. No lo consiguieron debido a que la mayoría de los fundadores se manifestaron contrarios a estas pretensiones, alegando el buen funcionamiento de la normatividad interna.

### *Las razones de la institucionalización frustrada*

Si bien los panistas del sector juvenil intentaron controlar el “ambiente” electoral<sup>16</sup> con una marcada actitud antigubernista, con actos de movilización y con campañas intensas de proselitismo electoral, la tentativa careció de una indispensable homogeneidad entre los órganos y subunidades organizativas del partido. En efecto, el sector juvenil, dentro de la estructura, adquirió un peso mayor que cualquier órgano intermedio; concretamente, llegó a impugnar las posiciones del principal órgano directivo, el CEN. No obstante, a la postre, la heterogeneidad de los órganos intermedios impidió la consolidación de la nueva estrategia. Por otra parte, un elemento más que alimentó la debilidad de la propuesta juvenil fue que no tuvo los espacios de poder necesarios para llevarla a cabo.

En esa época, por lo demás, el partido no contaba con una burocracia ejecutiva que se hiciera cargo de la organización de todas las actividades correspondientes. No había fuentes de financiamiento regulares que permitieran contar con un cuadro de profesionales dedicados al partido. El financiamiento fue un elemento constantemente señalado por los dirigentes entre las principales dificultades de la organización.

En cuanto al grado de homogeneidad de los órganos, cabe decir también que así como la fortaleza del sector juvenil era notoria, de igual forma también era patente la debilidad de la representación panista en no pocos estados del país.

La fracción juvenil promovió la posibilidad de existencia de

<sup>16</sup> El “ambiente”, siguiendo a Panebianco, estaría conformado por los adversarios, el gobierno, el electorado, las organizaciones aliadas y, cuando existe, la institución patrocinadora (Panebianco, *op. cit.*, p. 117).

relaciones con una organización extranjera (la Democracia Cristiana). Esto puso en predicamento la posición no confesional de origen. Por ello puede explicarse que este intento de hacer del PAN un partido confesional haya resultado fallido. En el terreno electoral, Acción Nacional había dejado de tener relaciones con otras organizaciones electorales. Su actitud antigobiernista y de rechazo al resto de las oposiciones partidistas eran los elementos que manifestaban el carácter de esta postura panista.

Los estatutos eran un aspecto secundario en la dinámica, ya que los espacios de poder efectivo no estaban definidos en ellos. Las posibilidades de manejo discrecional del primer dirigente panista se reprodujeron en las siguientes jefaturas nacionales. Sin embargo, es posible que en la época de Christlieb se haya dado un mayor apego a la normatividad, debido a que no tuvo oposición interna de importancia.

Estas características desalentaron, pues, el proceso de institucionalización panista a finales de los años cincuenta.

#### *La tentativa de institucionalización débil*

La segunda tentativa de estabilización de la estructura organizativa tuvo lugar bajo la presidencia de Adolfo Christlieb Ibarrola, entre 1962 y 1968. En este caso, a diferencia del anterior, se trató más bien de un intento de institucionalización débil. La diferencia radicó en la estrategia moderada y de integración al sistema electoral que llevó a cabo la dirigencia. Esto, el desplazamiento y la eliminación de la fracción juvenil fueron factores que mostraron la estrategia panista de adaptación al ambiente y el empeño en ganar un espacio como interlocutor del gobierno y como actor político en la Cámara de Diputados.

#### *La oposición moderada*

Christlieb se propuso resolver las diferencias internas y aminorar las dimisiones del partido que se habían derivado de su actuación en la contienda electoral de 1958. En unos casos, la posición abstencionista que promovió la fracción liberal fue vista negativamente por los jóvenes militantes que trataban de convertir el partido en

---

una fuerza electoral eficaz; en otros, la beligerancia del sector juvenil en campañas electorales (no solamente en la presidencial) había también generado algunas salidas de parte de aquellos panistas que no estaban de acuerdo con esta estrategia.

El dirigente nacional no incluyó a los principales líderes del sector juvenil en los órganos de dirección de más alto nivel. En el CEN solamente estuvieron presentes Alejandro Avilés y Javier Blanco. Incluso el primero renunció a la dirección de *La nación*, quedando en su lugar Gerardo Medina Valdés.

Las contradicciones se agudizaron al grado de que Rodríguez Lapuente, Gutiérrez Vega, Alejandro Avilés y Horacio Guajardo, fueron expulsados del partido por su inclinación hacia posiciones democrata-cristianas.<sup>17</sup>

La dirigencia de Christlieb se afianzó aun más con el establecimiento de relaciones armónicas con el gobierno, debido a la creación de la figura de diputados de partido para las minorías electorales en el poder legislativo. Al parecer, Christlieb jugó un papel sustancial en la conformación de este espacio para la oposición o, al menos, fue factor importante para que fuera aceptada por los partidos políticos de entonces.<sup>18</sup> A partir de una mayor representación del partido en uno de los principales órganos de representación popular, se pensaba que Acción Nacional (y cualquier otro partido) debía adoptar una actitud responsable, comprometida con el buen desempeño de la actividad legislativa en la búsqueda del bien común. Es decir, el partido era corresponsable del gobierno a través de su participación en el poder legislativo.

Esta estrategia estaba lejos de aquella que había caracterizado al PAN en su etapa de fundación. Las críticas en contra del gobierno disminuyeron, el marco legal de los comicios fue respetado y se adoptó un lenguaje y prácticas moderadas en las campañas. Muestra de esto fue el hecho de que el candidato presidencial en 1964, José González Torres (el presidente nacional anterior), poco después de que el dirigente nacional reconociera la derrota del PAN en los comicios, aceptara públicamente el resultado que daba como ganador al

<sup>17</sup> Posteriormente formarían la Organización Demócrata Cristiana de América (ODCA) (Laura O'Shaughnessy, *Opposition in an authoritarian regime: the incorporation and institutionalization of the Mexican National Action Party (PAN)*, Indiana University, An Arbor Mich., University Microfilms International, 1979, p. 187).

<sup>18</sup> O'Shaughnessy, *op. cit.*, p. 235.

candidato del PRI. En ese año, el partido conquistó 20 diputaciones con la nueva forma de integración de la Cámara de Diputados.

Durante la gestión de Christlieb se realizó la actualización de los principios de doctrina. En esa revisión participaron fundamentalmente Manuel Gómez Morín, Rafael Preciado Hernández y Efraín González Morfín, hijo de Efraín González Luna, autor intelectual de los Principios de 1939.

En 1967, el PAN incrementó su número de votos, pero solamente conquistó tres diputaciones de mayoría y ganó 20 diputaciones de partido. Varios procesos locales de finales de la década fueron escenarios donde los panistas comenzaron a manifestar su inconformidad por la moderación de la dirigencia nacional. A pesar de los fraudes cometidos en su contra, dicha dirigencia mantenía relaciones con el gobierno. En octubre de 1967, el comité panista de Jalisco decidió no participar en el proceso electoral local por las múltiples irregularidades que se habían presentado.

Christlieb dejó la presidencia nacional en 1968 por problemas de salud, sin haber logrado consolidar su línea política. Su sucesor, Manuel González Hinojosa, tuvo que enfrentar en 1969 las consecuencias de los conflictivos comicios de Yucatán, a partir de los cuales el partido comenzó a romper su relación armónica con el gobierno. Un elemento más que dio la razón a los críticos de esta estrategia fue el hecho de que en las elecciones de 1970 el gobierno otorgara diputaciones de partido al Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM) y al Popular Socialista (PPS), sin que hubiesen obtenido los porcentajes de votación correspondientes.

### *La influencia del entorno político*

Esta línea se enfrentó a un fenómeno externo difícil de prevenir: los intereses del propio gobierno en cuanto a los partidos de oposición. En ese momento aquél demostró que no estaba dispuesto a aceptar una representación significativa de sus adversarios en la Cámara de Diputados (con la figura de diputados de partido). El estrecho margen de maniobra que el sistema dejó al PAN, la poca disposición gubernamental para aceptar triunfos del panismo en algunos estados y la favorable actitud del gobierno con los demás partidos

---

satélites del PRI fueron los factores básicos que infringieron una derrota real a la dirigencia panista promotora de la "oposición democrática".

### **III. Crisis y refundación**

Acción Nacional sufrió la crisis de liderazgo más fuerte de su historia. Aun después de más de tres décadas, las dirigencias no lograban afianzarse en el partido. Los panistas no habían encontrado el sucesor de Gómez Morín como líder organizativo que diera una orientación clara y legítima para todos ellos. El crecimiento partidista en los cincuenta provocó el desplazamiento de los viejos dirigentes por las nuevas generaciones, pero este proceso fue muy lento por la misma falta de formación de cuadros y por la carencia de mecanismos eficaces de integración al núcleo dirigente. En la situación de crisis, ni el prestigio de los viejos militantes ni tampoco la alusión de los incentivos e intereses colectivos fundacionales impidieron las contradicciones. En la crisis, además, coexistieron autoridades reales y autoridades formales (si bien durante un breve tiempo). Por si fuera poco, las normas estatutarias y aun las prácticas convencionales para la selección de candidatos a puestos de elección y a órganos directivos fueron alteradas o ignoradas por las fracciones internas.

En el crítico periodo que va de 1972 a 1978, Acción Nacional se dividió en dos grandes fracciones: la pragmática y la doctrinaria.<sup>19</sup> La primera, producto de la creciente presencia de algunas dirigencias locales y de viejos militantes, asumió un papel político al conquistar en 1972 la presidencia nacional. Desde ahí comenzó a organizar los grupos intermedios afines. Estaba compuesta como una coalición entre el líder nacional y varios dirigentes regionales e intermedios. Su motivación era el reparto del poder y sostenía posiciones de derecha.

La fracción doctrinaria se asumió como tal en el proceso de confrontación. Logró organizarse gracias también a su permanencia en los principales órganos dirigentes desde 1975. Estaba compuesta

<sup>19</sup> Sobre las características de las fracciones en un partido consúltese Giovanni Sartori, *Partidos y sistemas de partidos*, Madrid, Alianza Editorial, 1987, 1a. reimp., pp. 102-111.

por una coalición de dirigentes formados en la fracción liberal moderada de los sesenta y provenían básicamente del centro. Aunque su actitud fue doctrinaria, su motivación también era el reparto del poder interno (para derrotar al grupo contrincante).

Estas corrientes tenían características diferentes de las que actuaron en etapas anteriores. Eran grupos fuertemente cohesionados que buscaban conquistar a toda costa los espacios de poder internos. Más que fracciones ideológicas, eran fracciones políticas.

### *El perfil electoral y la confrontación*

A partir de la experiencia de los comicios federales y de algunos locales, a principios de los setenta, comenzó a prevalecer la idea del partido como una fuerza electoral y mucho menos como una organización de adoctrinamiento cívico. En 1971, los estatutos se reformaron por quinta vez y entonces se señaló explícitamente en ellos que el objetivo fundamental del partido era "tener acceso al ejercicio democrático del poder".<sup>20</sup> En esta reforma también se formalizó la posibilidad de acordar alianzas electorales con organizaciones de ideología afín. Por otra parte, desde entonces los comités estatales contaron con una representación menos desventajosa respecto a la del CEN tanto en las asambleas como en las convenciones.

Este es un elemento característico de esta etapa de la vida panista. Los comités regionales empezaron a ocupar espacios de poder interno. En su gestión (1972-1975), José Angel Conchello buscó integrar los dirigentes intermedios en los órganos centrales.<sup>21</sup> Más tarde, cuando se manifestaron abiertamente los conflictos internos, la fracción que encabezaba José Angel Conchello contó, entre sus principales apoyos, con varios comités estatales.

El partido tuvo una destacada participación en los comicios federales de 1973, cuando consiguió casi el 15 por ciento de los sufragios, lo que en números absolutos significó más de dos millones

---

<sup>20</sup> PAN, *Estatutos*, México, Ediciones de Acción Nacional, 1971, p. 5.

<sup>21</sup> En 1973 Conchello llegó a proponer la ampliación de la representación de los comités regionales en el CEN, pero el Consejo Nacional no estuvo de acuerdo con ello (*La nación*, 26 de septiembre de 1973, p. 30).



---

de votos. Obtuvo cuatro triunfos de mayoría relativa y 21 curules de representación proporcional.<sup>22</sup>

Durante su gestión, Conchello hizo prevalecer un perfil electoralista del partido. Con un discurso antigobierno, mediante el cual buscaba atraer a los ciudadanos, el presidente nacional hizo todo lo posible para que la organización trascendiera su papel de crítico leal al sistema y se convirtiera en un partido gobernante. Esta línea, como era natural, generó discrepancias al interior. En 1974, el dirigente nacional afirmó que en el partido “aunque todos luchamos por nuestros principios de doctrina, al parecer no todos estamos de acuerdo con el propósito de esa lucha”.<sup>23</sup> Las desaveniencias impidieron que el presidente nacional se reeligiera en 1975.

El proceso de designación del líder nacional y de los integrantes del CEN, realizado a principios de 1975, señala el inicio de la crisis más fuerte del partido en toda su historia. En dicho proceso Conchello pretendió reelegirse sin contar con la mayoría reglamentaria de los votos en el Consejo Nacional. Luego de seis rondas de votación en este órgano, finalmente Efraín González Morfín resultó triunfador.

Sin embargo, la fracción pragmática, encabezada por Conchello, actuó como si todavía tuviera el control del principal órgano de gobierno. A tal grado, que el presidente nacional renunció criticando fuertemente esta actitud, sin haber cumplido ni siquiera un año al frente del partido. Una de las acciones que llevó a cabo el grupo conchellista, al margen de instancias y procedimientos estatutarios, fue la promoción pública de Pablo Emilio Madero como precandidato del PAN a la presidencia de la República para las elecciones de 1976.

La selección de candidato presidencial hizo ostensible el conflicto interno. Salvador Rosas Magallón, que tuvo el apoyo de la fracción doctrinaria, no superó en número de votos a Madero, pero éste tampoco alcanzó el mínimo reglamentario para convertirse en el abanderado del partido. Luego de fuertes confrontaciones, la dirigencia nacional decidió que el partido se quedara sin candidato, decisión que posteriormente fue avalada por el Consejo Nacional. Manuel

---

<sup>22</sup> Paulina Fernández y Octavio Rodríguez Araujo, *Elecciones y partidos en México*, México, El Caballito, 1986, p. 220.

<sup>23</sup> XXXI Consejo Nacional, 27 y 28 de julio de 1974 (*La nación*, 7 de agosto de 1974, p. 11).

González Hinojosa (quien sustituyó a González Morfín en la presidencia nacional después de un fugaz interinato de Raúl González Schmall), llegó a afirmar que "Si siguieran las prácticas de Conchello y de Madero, se destruiría el partido, y *la dirección no está dispuesta a permitir que esto ocurra*".<sup>24</sup>

En no pocas ocasiones la crisis panista se ha identificado como el resultado de un intento de convertir Acción Nacional en un grupo de presión al servicio de los intereses de la burguesía nortea. Para sostener esta idea (que fue la que sustentó la misma dirigencia de entonces) se alude a los nexos de Conchello y de Madero con los empresarios de Monterrey. En efecto, Pablo Emilio Madero era por esa época consejero suplente del Consejo de Administración de la empresa Vidrio Plano, consejo que estaba presidido por Adrián Sada Treviño. Además era el director de ventas de dicha empresa, integrante del denominado Grupo Monterrey. Conchello, por su parte, había trabajado en el Centro Industrial de Productividad y después en el Departamento de Relaciones Públicas de las Cervecería Moctezuma, en su planta de Monterrey. En ese entonces el Consejo de la cervecería estaba encabezado por Alberto Beilleres. Esta empresa era la punta de lanza del Grupo CREMI, instalado principalmente en la región centro del país.<sup>25</sup>

A pesar de estos datos, habría que considerar los antecedentes de la actitud asumida por esta fracción y compararla con la juvenil de la década de los cincuenta, debido a que parece haber cierta continuidad entre ambas. Asimismo es necesario tomar en cuenta que prácticamente a la par de los conflictos panistas, en mayo de 1975, la iniciativa privada formó el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), en el que se reunieron todos los organismos empresariales existentes en el país para formar un frente común y poder establecer negociaciones con el gobierno.<sup>26</sup> Esta había sido la vía usual de par-

<sup>24</sup> *La nación*, 7 de febrero de 1976, p. 15 (cursivas del autor).

<sup>25</sup> Elvira Concheiro *et al.*, *Las fracciones de la gran burguesía*, México, Ediciones de Cultura Popular, 1979, pp. 24 y 70. Habría que considerar que según esta fuente el grupo Monterrey y el Grupo CREMI no tenían conexiones claras y, además, pertenecían a diferentes fracciones empresariales de la época, por lo cual la idea de que Conchello y Madero eran influidos por la iniciativa privada regiomontana no es, al menos, exacta.

<sup>26</sup> La dirigencia nacional del PAN vio de manera crítica la fundación del Consejo. Al respecto, afirmó que a pesar de las posiciones encontradas, los intereses del gobierno y de los empresarios eran coincidentes. Respecto al documento patronal de fundación del Consejo

---

ticipación política de los empresarios, y el PAN no apareció como una alternativa eficaz para la gran mayoría de ellos.

Conchello y sus principales seguidores fueron acusados de divisionismo interno por la dirigencia nacional. Después de incontables reuniones, en septiembre de 1976, el Consejo Nacional eximió de toda culpa a Pablo Emilio Madero, Bernardo Bátiz y Alejandro Cañedo. Conchello solicitó licencia para sustraerse de toda actividad del partido durante un año (de septiembre de 1976 a septiembre de 1977).<sup>27</sup> A pesar de esta derrota, la fracción pragmática continuó presente en la vida panista y, como consecuencia del nuevo marco electoral y partidista establecido por el gobierno de la República, a la postre su línea electoralista sería asumida por el partido. En 1978, González Morfín y otros destacados militantes doctrinarios renunciaron debido a que no estuvieron de acuerdo con la participación que el partido había tenido en la reforma política de 1977 y tampoco con la orientación pragmática que parecía imponerse desde el mismo núcleo dirigente.<sup>28</sup>

### *La refundación*

La dirigencia de Abel Vicencio Tovar (que abarca de 1977 a 1983) tuvo que encarar múltiples problemas derivados de la crisis. En primer término, tenía que recuperar el papel del partido en los procesos electorales. La incapacidad para resolver las diferencias internas había provocado prácticamente la no participación panista en las elecciones de 1976. Si bien sí presentó candidatos a diputados, la falta de candidato a la presidencia de la República le restó

---

Coordinador Empresarial, la dirigencia panista indicó que en dicho organismo se "mantiene una posición clasista, egoísta, que se olvida de los puntos de vista de otros grupos, que tiene demasiado en cuenta el bien de sus agrupaciones y se olvida del bien común". Además, apuntaba que "tiene una visión totalmente parcial de los problemas económicos de México y de la empresa privada". (Citado por Concheiro *et al.*, *idem*, p. 324).

<sup>27</sup> En la última comisión que redactó los acuerdos aprobados por el consejo participaron miembros de la fracción doctrinaria: Luis H. Álvarez, Norberto Corella, Miguel Estrada Iturbide, María Elena Álvarez, José Lozano Padilla, Juan Manuel Gómez Morín y González Hinojosa. En dichos acuerdos la dirigencia también reconoció que había actuado según los estatutos "aunque pudieran ser discutibles la forma y la oportunidad con que lo hizo". Planteó la necesidad de nuevas reformas a los estatutos y señaló expresamente la inconveniencia de ventilar cuestiones internas en los medios de comunicación masiva.

<sup>28</sup> *Proceso*, 10 de abril de 1978, pp. 10-11.

votos y presencia entre los ciudadanos, situación que parecía difícil de superar. Por otra parte, la salida de destacados miembros panistas era, evidentemente, otro de los saldos negativos. Era necesaria una reconstrucción de la organización que atrajera tanto a nuevos militantes como a simpatizantes.

Como producto también de la ruptura, hubo escisiones significativas. El abandono de destacados militantes y la misma inestabilidad política interna desgastaron su estructura territorial. Los nuevos dirigentes realizaron un esfuerzo mayor para reorganizar el partido. En el plano local, los panistas que se quedaron a pesar de los conflictos, y especialmente los nuevos miembros que llegaron pocos años después, fueron los que revitalizaron la organización.

El liderazgo personalizado fue, en esta etapa, simplemente un recuerdo. Al parecer, el nuevo liderazgo se constituyó a partir de un conjunto de dirigentes intermedios que en los sesenta comenzaron a tener una presencia significativa en el partido.

En el plano organizativo, Vicencio se empeñó en reducir el número de miembros del CEN para hacer más eficaz su labor. Asimismo, con la idea de aprovechar al máximo los recursos humanos con que contaba, reestructuró el aparato burocrático, eliminando algunas secretarías, entre ellas (curiosamente) la de Organización. En su lugar se crearon las secretarías de Asuntos Internos y la de Asuntos Externos. Además, se conformaron la Secretaría de Proselitismo y Afiliación, así como una de comunicación interna, en tanto que se reactivó la de Estudios. Dentro de esta última se conformó una comisión que desde 1978 se dedicó a la tarea de hacer realidad el Instituto de Estudios y Capacitación Política, bajo la dirección de Carlos Castillo Peraza, militante de Yucatán. La profesionalización de los cuadros dirigentes fue preocupación constante de la dirigencia nacional en este periodo.<sup>29</sup>

La incipiente dirigencia necesitaba contar con medios de comunicación nuevos o renovados, confiables y que llegaran a donde se encontraban los militantes y los simpatizantes potenciales. Ante esto, la dirigencia fundó la Secretaría de Comunicación Interna dentro del CEN para desde ahí controlar esos medios e incrementar

---

<sup>29</sup> Informe de Vicencio al Consejo Nacional, 15 de septiembre de 1979 al 21 de marzo de 1980, en PAN, *Las bases de la modernidad*, México, EPESSA, 1990, p. 110.

---

su eficacia. En el caso de *La nación*, sumamente diezmada por los conflictos y por la falta de recursos, volvió a su formato anterior y a su periodicidad semanal.

Como parte de los requerimientos de la nueva legislación electoral, la organización puso mayor atención a la labor de afiliación y proselitismo, para incrementar el número de miembros y extender su base territorial. Por tanto, la Secretaría de Proselitismo se encargó de organizar los trabajos en ese sentido.

El proceso de reconstrucción partidista se realizó por difusión territorial, haciendo uso de la exigua militancia que continuaba presente en los estados donde el partido había perdido buena parte de bases y organización. En el periodo 1978-1981 se encontraban en esta situación los estados de Campeche, Tamaulipas, Guerrero, Hidalgo, Colima, Coahuila, Tabasco, Morelos, Querétaro, Nayarit y Tlaxcala, así como (en un grado crítico menor) Sinaloa, Sonora, Baja California, San Luis Potosí, Veracruz, Oaxaca y Chiapas. Paralelamente el CEN se dedicó a la tarea de promover la reorganización del partido, buscando siempre el apoyo de los diputados federales para ello.

La reforma electoral de 1977 constituyó un factor decisivo en la disolución de las pugnas internas. La ampliación del marco legal del sistema electoral y la aparición de nuevas opciones partidistas alertaron a las fracciones internas. La necesidad de enfrentar a nuevos adversarios electorales (comunes a ambas corrientes) fue uno de los intereses colectivos manejados por la nueva dirigencia para superar la crisis. En esta coyuntura de reforma, la posición electoralista de la fracción pragmática se vio respaldada por la dinámica del entorno político.

La dirigencia de Vicencio tomó en cuenta aspectos medulares para la permanencia y el fortalecimiento del PAN. Esta estrategia fue reforzada especialmente a partir de las elecciones de 1979. Desde entonces tuvo progresivamente un mayor reconocimiento de las bases panistas y de los primeros dirigentes de la fracción pragmática. El partido tuvo un perfil más electoral y menos doctrinario. La estabilidad, el crecimiento y la consolidación de la propia organización comenzaron a ser verdaderas preocupaciones de los panistas en general.

En un plano más amplio, los resultados de los comicios de 1983

influyeron decisivamente en el perfil electoral del partido, y anunciaron el comienzo de su proceso de institucionalización organizativa.

#### **IV. Hacia la institucionalización**

##### *El ascenso electoral en los ochenta*

Acción Nacional tuvo un desarrollo electoral sin precedentes a partir del primer año del sexenio de Miguel de la Madrid, durante su participación en los comicios de varias entidades del norte de la República. En ellos cuestionó enérgicamente varios factores tradicionales del sistema electoral mexicano: la estrecha relación entre el PRI y el gobierno, el uso de métodos de control corporativo de parte de este partido para atraer el mayor número de sufragios, el control estatal sobre la elaboración y la aplicación de la legislación electoral y la serie de maniobras e irregularidades que se derivan de todos estos elementos y que se manifiestan básicamente en la jornada de votación.

A partir de 1983, luego en 1985 y sobre todo en 1986, el PAN llamó a la ciudadanía a enfrentar en los hechos todos estos factores a través de la resistencia civil. Con ello, se le identificó cada vez más como una oposición antisistema. A pesar de esto (o quizá precisamente por ello) el PAN fue visto por la ciudadanía de algunas entidades como una alternativa de poder real. En 1983 conquistó los principales municipios de Chihuahua y Durango, y dio muestras de una vigorosa presencia en Sinaloa, Baja California y Puebla. En el primer estado, Luis H. Álvarez y Francisco Barrio Terrazas resultaron electos como presidentes municipales de Chihuahua y Ciudad Juárez, respectivamente.<sup>30</sup>

En 1985, a pesar de que no consiguió triunfos de importancia, Acción Nacional puso en evidencia su perfil electoral, especialmente en las campañas por las gubernaturas de Sonora y Nuevo León, en

---

<sup>30</sup> Un recuento de los triunfos municipales del partido, desde su fundación hasta 1989, se encuentra en María Elena Álvarez Bernal, "El PAN al rescate del municipio", en *Estudios Políticos*, vol. 8, núm. 3, México, UNAM, FCPyS, julio-septiembre de 1989, pp. 46-53.

---

las cuales tuvo como candidatos a Adalberto Rosas y a Fernando Canales Clariond, respectivamente.

Los procesos para elegir los gobernadores de Chihuahua y Sinaloa<sup>31</sup> (si bien este último en una dimensión menor) en el año de 1986 fueron la mejor expresión de la estrategia panista de los ochenta. Dicha estrategia estaba basada en las siguientes líneas:

1. Selección de candidatos carismáticos o con arraigo.
2. Utilización de un discurso extremista (en ocasiones antisistema) en contra del gobierno y del PRI.
3. Desarrollo de intensas campañas de proselitismo electoral.
4. Manejo amplio y eficaz de la propaganda.
5. Denuncia permanente de fraude.
6. La defensa del voto mediante la desobediencia civil.
7. En última instancia el sometimiento a la legalidad.

La actitud antisistema del partido fue provocada por la misma política estatal autoritaria en su contra. Sin embargo, Acción Nacional aprovechó el prestigio que le había dado el aparecer como el enemigo principal del gobierno y de su partido para intervenir en los comicios presidenciales de 1988.

De hecho, esta estrategia fue la que siguió el PAN en dichos comicios. Manuel J. Clouthier, quien había sido candidato a la gubernatura de Sinaloa, fue el abanderado del PAN para el proceso federal. La campaña dejó ver el grado de organización alcanzado por el partido y la amplia base de apoyo que parecía tener, sustancialmente distinta a la de otras épocas.

### *La propuesta de concertación*

Dos fenómenos alteraron el perfil panista de los ochenta en la etapa final de la sucesión presidencial de 1988. Por una parte, el acercamiento ideológico experimentado por el candidato del PRI, Carlos Salinas de Gortari, respecto a las posiciones de Acción Nacional; por

<sup>31</sup> Sobre estas elecciones consúltese a Alberto Aziz, "Chihuahua y los límites de la democracia electoral", en *Revista Mexicana de Sociología*, México, IIS-UNAM, 1989, núm. 2, y Francisco Reveles Vázquez, "El PAN en los procesos electorales de Sinaloa", en *Estudios Políticos*, vol. 8, núm. 3, México, UNAM, FCPyS, julio-septiembre de 1989, pp. 36-45.

la otra, la aparición del Frente Democrático de Acción Nacional, que ideológicamente estaba lejos tanto del PAN como del PRI y cuyo candidato presidencial (Cuauhtémoc Cárdenas) contó con un sorpresivo respaldo popular.

Bajo esta situación el PAN pretendió ubicarse en el centro del esquema partidario y poco después de la calificación de la elección presidencial convocó a la concertación entre todas las fuerzas para asegurar un tránsito pacífico a la democracia.<sup>32</sup> Mientras que el gobierno aceptó el llamado, el neocardenismo se mantuvo al margen de la concertación. En parte por esto, el PAN ha sido criticado por su acercamiento al gobierno de Salinas de Gortari sin que haya hecho mayores esfuerzos por establecer acuerdos, primero con el FDN y luego con el Partido de la Revolución Democrática (PRD).

Acción Nacional asumió un papel sustancial en la Cámara de Diputados entre 1988 y 1991. El ejemplo evidente de esto fue su determinante participación en las modificaciones constitucionales en materia electoral y la posterior reforma a la legislación electoral federal. Sin embargo, en la fracción parlamentaria se manifestaron las diferencias de opinión acerca de las reformas, si bien la mayoría dio todo su apoyo a la iniciativa de ley a petición del líder nacional Luis H. Álvarez.

En 1989, casi al mismo tiempo en que se procedía a las primeras reformas, el partido obtuvo el reconocimiento de su triunfo en las elecciones para gobernador en Baja California.

Un elemento que ha sido criticado por observadores y por las fracciones contrarias a la dirigencia nacional fue la actitud del partido en los comicios estatales desarrollados en los últimos años. En Baja California (1989) y en Chihuahua (1992), el PAN ganó sin muchas dificultades los máximos puestos de elección. En San Luis Potosí (1991) y en Durango (1992), las dirigencias estatales establecieron alianzas con el PRD para postular candidatos a las gubernaturas correspondientes, al parecer sin el visto bueno de la dirigencia nacional. En estos procesos, como en otros donde el PRD ha sido el principal partido opositor (como recientemente en Michoacán) la dirigencia nacional manejó un discurso francamente ambiguo, sin

<sup>32</sup> Véase el "Compromiso nacional para la legitimidad y la democracia", en *La nación*, 1 de diciembre de 1988, pp. 5-6.



---

comprometerse abiertamente en la defensa del voto de otros partidos u organizaciones políticas. En Guanajuato, Acción Nacional desarrolló una intensa labor de proselitismo y luego una activa lucha por el respeto al voto, que derivó no en el reconocimiento gubernamental de su triunfo, sino en la designación de un gobernador interino de filiación panista.

Los resultados de estos comicios se han considerado positivos por la dirigencia nacional. La institucionalización organizativa se manifiesta en esta actitud debido a la perspectiva de que el crecimiento y la estabilidad de la organización pueden garantizarse a través de la consolidación interna y también mediante la ocupación de espacios de gobierno. De hecho así parece ser, pero esto puede resultar contraproducente si el partido no es capaz de conservar los espacios ya ganados en futuras elecciones.

Recientemente la estrategia panista enfrentó lo que puede ser el principal problema del partido desde la crisis de los setenta: la escisión de los principales dirigentes del llamado Foro Doctrinario y Democrático, que provenían tanto de la fracción doctrinaria como de la pragmática.<sup>33</sup>

### *Las características de la institucionalización*

En la década de los ochenta el partido experimentó el inicio de un proceso de institucionalización que aún no concluye. En principio, asumió una estrategia electoral cuyo eje fundamental fue la conquista de puestos de elección popular. Para ello, utilizó diversos recursos propagandísticos y de movilización política inéditos en tiempos recientes de nuestra historia electoral. Si bien los dirigentes regionales llegaron a cuestionar a la dirigencia nacional, posteriormente el CEN y su presidente recuperaron su hegemonía sobre toda la estructura. Ambos elementos manifiestan el inicio de un proceso de institucionalización fuerte. Inclusive el cambio de estrategia, luego de las elecciones federales de 1988, puede inscribirse en esta lógica. La alteración de la línea —que en términos generales consistió en el

<sup>33</sup> Desde mi punto de vista, la fracción pragmática está dividida en tres tendencias: la pragmático-moderada de los setenta (en la cual participaron Conchello y Pablo Emilio Madero); la pragmático-radical (o "neopanista") y la pragmático moderada (o "gradualista"). (Cfr. Francisco Reveles Vázquez, *op. cit.*, pp. 188-191).

paso de una política de confrontación a otra de concertación— obedeció a una real capacidad de adaptación al ambiente (a las condiciones políticas del momento) al mismo tiempo que significó un intento de mantenerse a la ofensiva frente a sus adversarios. Es necesario recordar que el PAN fue la primera fuerza política que propuso el diálogo entre los partidos políticos del país, luego del controvertido proceso electoral de 1988.

A pesar de que todavía no se define el tipo de institucionalización, es posible apuntar algunos rasgos característicos que parecen delinear un proceso de carácter fuerte.

Si se consideran principalmente los datos del desarrollo partidista durante el primer periodo del presidente nacional Luis H. Álvarez (1987-1990), se pueden apreciar varios elementos que hablan en favor de esta hipótesis.<sup>34</sup>

En primer lugar es relevante la existencia de un aparato burocrático vigoroso; prueba de ello es el crecimiento de la estructura formal partidista. En segundo, el financiamiento ha dejado de ser un problema complejo, gracias en buena medida a la aceptación del subsidio oficial que le corresponde como partido político nacional.

En el plano de las alianzas, el panismo de los años ochenta se acercó a organizaciones "intermedias" para contar con un mayor respaldo social. En la relación con estas agrupaciones parece haber conservado su predominio, incluso colaborando más en el reconocimiento de las mismas de parte de la sociedad; por otro lado, el partido no estableció alianzas con otras organizaciones políticas más que de manera coyuntural y básicamente por el respeto al voto en elecciones (ni siquiera ha tenido acuerdos trascendentes con el Partido Demócrata Mexicano, el más cercano en el terreno ideológico).

Los estatutos son un elemento que avala las acciones de la dirigencia actual. Los órganos dirigentes están reconocidos en la normatividad general y, además, dicha dirigencia se ha basado en estas normas para ejercer e incrementar su dominio. En este terreno el único problema que enfrentó fue el de las críticas de los miembros del Foro Doctrinario y su propuesta de cambios a la normatividad

---

<sup>34</sup> Luis H. Álvarez, "Informe al Consejo Nacional de febrero de 1990", en *La nación*, 1 de abril de 1990, p. 39.

---

interna. La escisión de este grupo no causó mayores problemas a la dirigencia nacional.

Uno de los aspectos más endebles de este proceso de institucionalización es el hecho de que el partido padece la presencia de órganos intermedios con estructura y peso desiguales. Es decir, no hay homogeneidad en toda la estructura partidista.

Sin embargo, la consolidación organizativa está en marcha. Múltiples factores podrán definir el paso hacia la maduración organizativa. Uno de ellos es la influencia que puede tener el sistema de partidos y el sistema político en general. La alianza con el poder ejecutivo realmente puede provocar un proceso de débil institucionalización, contrario a las expectativas de la propia dirigencia actual.

## **Conclusión**

Acción Nacional se encuentra en una etapa decisiva para su desenvolvimiento como partido político. Hay indicios de que puede lograr resultados satisfactorios en la institucionalización de su estructura organizativa. Pero tendremos que esperar a ver si también consigue superar los obstáculos que le presenta el propio sistema electoral y el sistema de partidos, así como las condiciones de lucha entre sus fracciones. En ambos casos resultaría positivo el impulso de prácticas democráticas que redundaran en una auténtica lección para los ciudadanos de nuestro país. De no ser así, la permanencia del sistema autoritario y no competitivo que tenemos se conservará. Y, en última instancia, si consideran que la preservación de estas características conviene al PAN, tendrán que poner su perfil a prueba ante la ciudadanía.

El PAN es muestra palpable de que la presencia de partidos competitivos bajo condiciones no competitivas es posible. La ciudadanía tendrá que decidir si acepta como espacio organizativo y como vía de ejercicio del poder a Acción Nacional o si dispone de otras organizaciones afines con sus propias convicciones políticas o, incluso, si se queda sin una representación política, opción igualmente válida si los partidos políticos y el sistema no cubren sus expectativas, propias de una ciudadanía cada vez más activa en México y contraria a todo tipo de autoritarismo.